



学校编码: 10384

学 号: 17920061151509

分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

泉州开发区国有资产投资经营有限公司
发展战略研究

Study on development strategy of The State-owned Assets Investment and
Management Limited Company of Quanzhou Development Zone

李小荣

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2009 年 4 月

论文答辩日期: 2009 年 5 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2009 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

论文摘要

随着我国市场经济迅速发展和卖方市场向买方市场转变，企业要想在激烈的市场竞争和复杂多变的外部环境中求得生存和持续发展，就必须立足全局把握未来，制定指明方向和目标的发展战略。

本文以现代战略管理理论为基础，结合泉州经济技术开发区国有资产投资经营有限公司（以下简称泉州开发区国投）的具体实际，运用了PEST分析、竞争五力模型、价值链分析以及SWOT分析等战略分析工具，对该公司所处的宏观环境、行业环境以及企业内部资源进行了系统地分析，找出企业当前存在的问题、优势和不足，分析其可能面临的机遇和威胁。

根据战略分析结果以及对四类企业发展战略——稳定型战略、发展型战略、紧缩型战略和多元化战略的对比分析，确定了泉州开发区国投应选择的公司层战略——发展型战略。接着，进一步对发展型战略的主要类型——密集型发展战略、一体化发展战略以及多元化发展战略逐一进行了分析和比较，最终确定公司应采取市场开发战略（密集型发展战略的一种类型）和横向一体化战略（一体化发展战略的一种类型），并通过联合投资的方式来实现横向一体化战略。

本文同时从完善法人治理结构、实施战略性人力资源管理、建立鲜明的企业文化、优化业务结构、创新开发经营模式、健全招商渠道以及提高资金筹措及使用能力等方面，对如何实施这一战略进行了论述。

本文的研究对泉州开发区国投具有较强的可操作性，同时对其他类似的开发区国有资产经营公司或土地开发公司的战略管理也具有一定的参考价值。

关键词：开发区；国投公司；发展战略

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

With the rapid development of Chinese market economy and the conversion from seller's market to buyer's market, any industry which wants to survive and develop continually in the competitive market and changeable environment should establish its development strategy based on an overview of its future so as to make its development direction and target clear.

Based on the theory of modern strategic management, in combination with the specific situation of Quanzhou Economic and Technological Development Zone State-Owned Assets Investment & Management Co.Ltd, this thesis analyzes systematically the macro environment, industrial environment and the company's internal resources. From the analysis, we find out the company's strength and weakness as well as the opportunities and challenges that the company is facing. This thesis adopts several strategic analysis tools, such as PEST Analysis, Michael Porter's Five Forces Model, Value Chain Analysis, SWOT Analysis, and so on.

Based on the results of strategic analysis and the comparison of four kinds of development strategy- stability strategy, growth strategy, retrenchment strategy and diversification strategy, it is found that the company should choose growth strategy. Furthermore, main kinds of growth strategy- intensive growth strategy, integrative growth strategy and diversification growth strategy are compared and analyzed, and it is finally decided that the company should choose market development strategy (which is a kind of intensive growth strategy) and horizontal integrative strategy (which is a kind of integrative growth strategy) and the company should fulfill the horizontal integrative strategy by joint investment.

This thesis also discusses how to practise the strategy in details. It shows that we should practise this strategy by improving the corporate legal person management system, carrying out strategic human resources management, building vivid corporate culture, optimizing operational structure, innovating development and business models, improving investment invitation channels and enhancing its ability in fund raising and using, etc.

This study can be operated by Quanzhou Economic and Technological Development Zone State-Owned Assets Investment & Management Co.Ltd, and it

will also be a good reference for the similar Development Zone State-Owned Assets Investment & Management Company or for strategic management of land development companies.

Key words: development zone; State-Owned Assets Investment & Management Company; development strategy

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 论文研究目的及意义	1
第二节 研究的思路与主要内容	2
第二章 企业战略理论介绍	4
第一节 企业战略管理相关理论	4
第二节 主要战略分析工具	6
第三章 公司战略分析	13
第一节 公司基本概况	13
第二节 公司外部环境分析	17
第三节 公司内部环境分析	27
第四节 公司 SWOT 分析	37
第四章 公司发展战略选择	43
第一节 公司发展总体构想	43
第二节 公司发展战略选择	44
第五章 公司的战略实施	49
第一节 加强组织、人才和文化建设	49
第二节 创新业务、运营和筹资模式	51
第六章 结 论	54
参考文献	55
后 记	57

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter1 Introduction.....	1
Section 1 Aims and Significance of the Study.....	1
Section 2 Methods and Organization of the Study.....	2
Chapter 2 Theories of Enterprise Strategy.....	4
Section 1 Related Theories of Enterprise Strategy Management.....	4
Section 2 Main Tools for Strategy Analysis.....	6
Chapter 3 Enterprise Strategy Analysis.....	13
Section 1 General Situation of the Company	13
Section 2 Analysis of Company's Outside Environment.....	17
Section 3 Analysis of Company's Inside Environment.....	27
Section 4 Company's SWOT Analysis	37
Chapter 4 Choice of Company's Development Strategy	43
Section 1 General Conception of Company's Development.....	43
Section 2 Selection of Company's Development Strategy.....	44
Chapter 5 Execution of Company's Strategy.....	49
Section 1 Strengthening the construction of organization, human resources and culture.....	49
Section 2 Innovating business, operation and fund raising models	51
Chapter 6 Conclusions	54
References.....	55
Postscript.....	57

厦门大学博士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 论文研究目的及意义

“战略”一词源于军事术语，于近代运用于企业管理上。“运筹帷幄，决胜千里”，表明了战略对战事结局举足轻重的作用。企业管理专家对战略和战略管理的定义不尽相同，但都突出强调了战略的“方向性”。GE原总裁杰克·韦尔奇认为，战略就是选准一个努力的方向，然后不顾一切地实现它^①。在竞争日趋激烈的今天，制定和执行正确的企业战略，成为企业立于不败之地的关键法宝。

2008年以来，世界范围内经济动荡，金融海啸浪潮高涨，企业经营环境剧变，投资扩张更加谨慎，区域之间招商竞争也更加激烈。要在这样激烈竞争的时代中生存与发展，仅仅靠组织好企业内部的生产、经营已远远不够了，有效的企业战略管理尤其显得重要。企业必须深谋远虑，以精准的战略眼光，清晰的战略定位，明确战略重点，抓好战略策划，并加以有效地实施、控制，才能立于不败之地。

中国开发区初创于1984年，历经20多年的发展，至今共设立了国家级开发区222家（其中经济技术开发区54家），省级开发区1346家^②。国有资产监管的理想运作模式是国资委——国有资产经营公司——监管企业三层次运作。作为中间层次的国有资产经营公司，发展出了多种类型，涉足多种业务领域，其中开发区的国有资产经营公司，更有其特殊的性质和功能，肩负着区域土地开发和城市建设的特殊使命。

然而，在国家清理整顿开发区、土地宏观政策系列变革、国有资产监管体制深化改革以及区域竞争加剧的背景下，国有资产经营公司的管理与改革也几经波折，其定位较为模糊，发展战略各异，部分企业甚至效益低下、生存困难。在这一新形势下，泉州经济技术开发区国有资产投资经营有限公司（以下简称泉州开发区国投）走向如何？笔者接触泉州开发区国投六年，想运用所学理论

^①【美】杰克·韦尔奇和苏茜·韦尔奇：《赢》，北京：中信出版社，2005年，第151页

^②国家发改委有关负责人就开发区清理整顿答记者问，中国经济网 <http://kfq.ce.cn/zhc/>，2007

并结合工作实际，分析思考该公司未来五年的发展战略，浅析国有资产经营业务应如何发展，才能突破瓶颈，更好地利用资源，走出目前的困境。

通过对泉州开发区国投的研究分析，对国家新的宏观形势和泉州经济技术开发区实施“一区多园”新战略下，该公司应选择的发展战略以及如何实施这一战略提出建议。相信这一战略研究分析，也会对其他开发区国有资产经营公司的战略管理起到一定借鉴作用。

第二节 研究的思路与主要内容

通过运用战略管理相关理论，以如何找出问题、分析制定并实施公司发展战略为主线，对泉州开发区国投的内外环境、竞争地位进行战略分析，从而定位其使命和发展目标，制定其未来五年内的发展战略，并对如何实施这一战略提出了相关建议。本文共分为六章：

第一章主要介绍本文的研究目的及意义、研究的思路与主要内容。

第二章简述与本文相关的企业战略理论，包括战略管理相关理论，PEST分析、五力模型、价值链分析以及SWOT分析等四种主要战略分析工具。

第三章主要是运用以上的战略分析工具，在系统分析泉州开发区国投所处的宏观环境和内部环境的基础上，描绘企业SWOT分析图，并据此对企业适用战略类型进行分析，指出企业适宜采取发展型战略。

第四章指出泉州开发区国投的发展战略目标，以及应选择的发展型战略具体类型——市场开发战略以及横向一体化战略。

第五章从法人治理结构、人力资源管理、企业文化、优化业务、开发模式、招商渠道以及资金筹措使用等方面，论述企业如何实施发展战略。

第六章为结论部分，总结全文观点，指出存在不足并提出相关建议。

全文具体研究框架如图1.1所示：

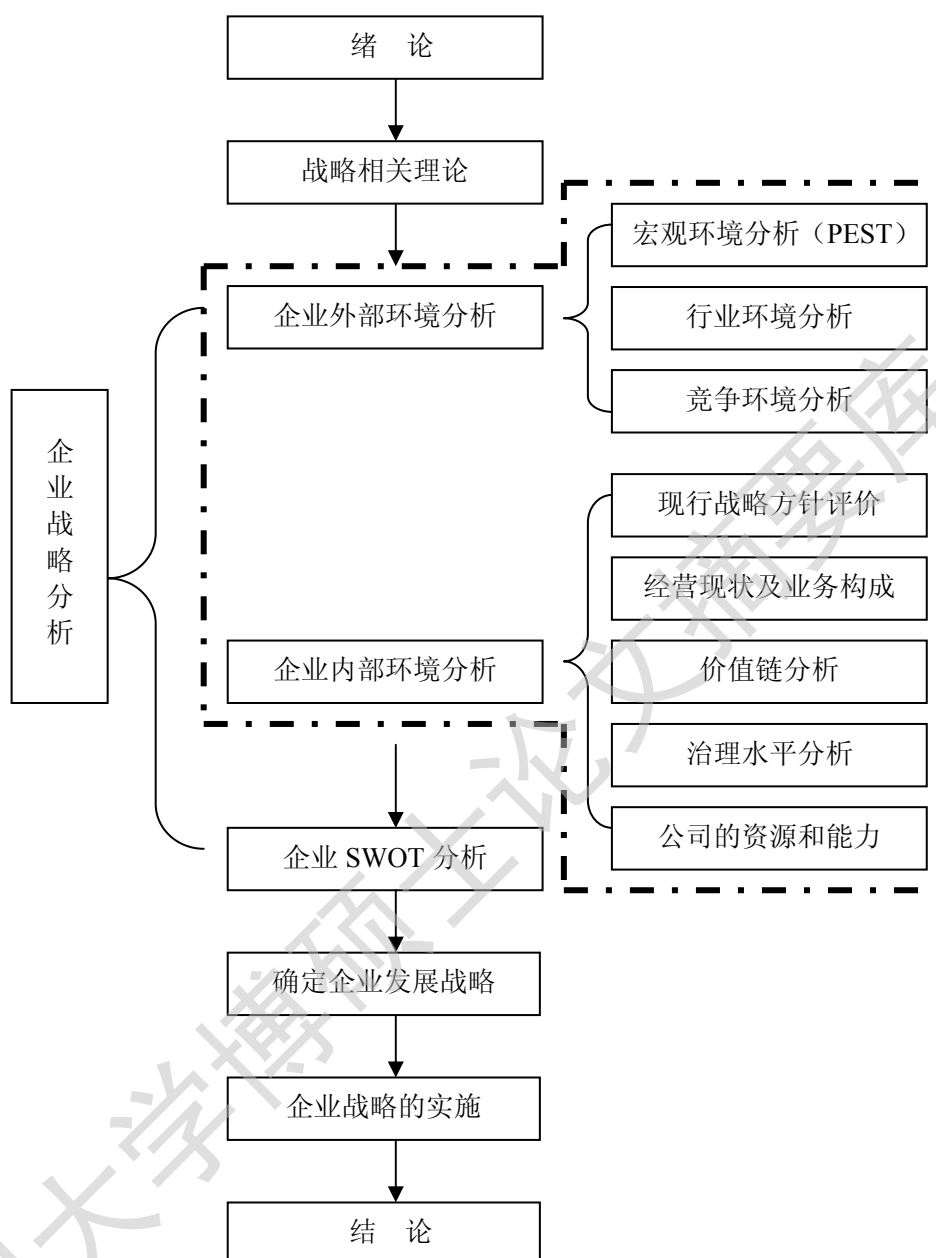


图1.1 研究框架图

资料来源：笔者自行绘制

第二章 企业战略理论介绍

第一节 企业战略管理相关理论

一、战略管理的基本内容和过程

企业的战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。它通常被视为将企业的战略分析、战略选择、战略实施过程中相关战略要素综合而成的一种经营管理方法。如图2.1所示：

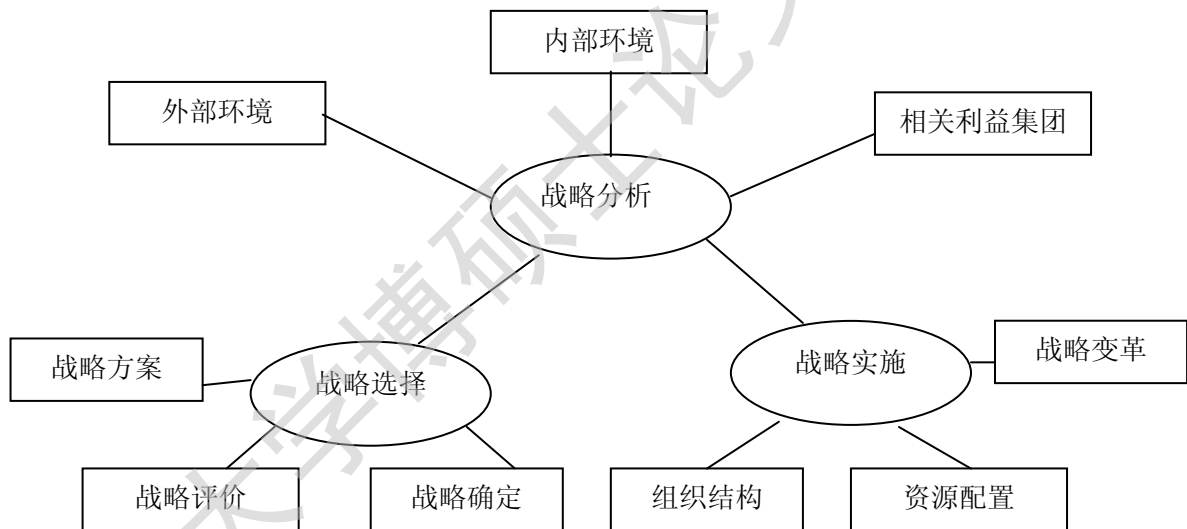


图2.1 战略管理的基本内容

资料来源：孟林明.《战略管理》课程材料，厦门大学MBA中心，2008年，第5页

战略管理概括起来就是要做好战略分析、战略制定、战略实施及控制三方面工作，其过程大致可分为六个阶段——确定企业远景、外部环境分析、内部条件分析、确定战略目标、制定战略、战略实施及控制。如图2.2所示：

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库